

# **Studi Gender tentang Gaya Komunikasi Kepemimpinan (Studi Kasus pada Rektor Universitas Mercu Buana Yogyakarta dan Universitas Atma Jaya Yogyakarta)**

**Paskalia**

**Dr. phil. Yudi Perbawaningsih, M. Si.**  
Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP  
Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
Jl. Babarsari No.6, Yogyakarta 55281  
Email: [paskalia@ymail.com](mailto:paskalia@ymail.com) (mahasiswi)

***Abstract:** Gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki perempuan lekat dengan karakter tegas disiplin, dan formal. Perempuan cenderung memiliki orientasi kerja. Sedangkan, laki-laki memiliki karakter tegas, ramah/luwes, dan informal dan membangun orientasi pada tataran hubungan. Laki-laki/perempuan akan menggunakan komunikasi satu arah sekaligus dua arah, serta dapat terbuka sekaligus tertutup terhadap partisipasi. Studi gender ini dilakukan guna menganalisis perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki oleh laki-laki dan perempuan berdasarkan pada kapital budaya. Laki-laki cenderung transaksional dan demokratik pada masa sulit, sedangkan perempuan cenderung transaksional dan otokratik. Di luar masa sulit, perempuan dan laki-laki menerapkan kepemimpinan demokratik dan transformasional. Penelitian ini dilakukan sebagai studi gender yang memberikan gambaran bahwa perempuan memiliki kemampuan dan kekuatan dalam gaya komunikasi kepemimpinannya.*

***Key word :** gaya komunikasi kepemimpinan, laki-laki, perempuan, studi gender*

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Gaya komunikasi kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan salah satu bagian dari internal organisasi. Universitas Mercu Buana Yogyakarta merupakan salah satu universitas swasta di Yogyakarta. Universitas ini berdiri sejak tahun 1986 dan kini dipimpin oleh perempuan. Universitas swasta yang baru berusia 29 tahun ini telah memberikan ruang bagi perempuan sebagai seorang pemimpin dan memiliki peran kunci terhadap proses pengambilan keputusan dan perkembangan universitas. Sedangkan, Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang sudah berdiri sejak tahun 1965 dalam masa sejarahnya belum pernah dipimpin oleh seorang perempuan. Pada tahun 2015 dilaksanakan pergantian kepemimpinan dan realitanya kini UAJY dipimpin kembali oleh sosok laki-laki. Situasi ini menjadi salah satu ketertarikan bagi peneliti, untuk melihat gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki oleh masing-masing rektor dari kedua universitas ini.

Komunikasi internal dalam organisasi secara umum dibedakan menjadi dua, yaitu komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal sebagai proses komunikasi yang alirannya ditentukan secara struktural, sedangkan komunikasi

informal biasanya timbul sebagai hasil interaksi sosial antar anggota organisasi. Gaya komunikasi kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat mencakup keduanya, baik formal maupun informal. Peneliti akan membandingkan gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki oleh perempuan maupun laki-laki yang menjadi bagian dari komunikasi internal tersebut.

Salah satu peran kepemimpinan dalam suatu organisasi yaitu mendorong dan menentukan keberhasilan dari komunikasi internal organisasi. Menurut Pace dan Don (2010: 276) “kepemimpinan sendiri dapat diwujudkan melalui gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain secara konsisten.” Setiap orang memiliki cara menyampaikan pesan dan tindakan yang berbeda-beda, begitu pula dengan pemimpin dalam organisasi. Gaya merupakan kombinasi antara bahasa dan tindakan yang digunakan seseorang untuk menyampaikan pesan, sehingga gaya komunikasi kepemimpinan sebagai kombinasi antara bahasa dan tindakan yang dilakukan seorang pemimpin kepada bawahannya dalam organisasi tertentu. Pemimpin suatu organisasi akan memiliki gaya yang berbeda dengan pemimpin organisasi lainnya, sehingga masing-masing pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda.

Perempuan terus-menerus diingatkan akan status inferiornya lewat interaksinya dengan orang lain, serta dipaksa untuk mengakui status tersebut melalui pola perilakunya sendiri, wanita dipaksa untuk menghayati definisi yang diberikan masyarakat sebagai kaum inferior. Di sisi lain, peneliti menemukan adanya beberapa hambatan dari pengarusutamaan gender tersebut. Hal ini diungkapkan oleh Hapsari (2011: 42-46), yakni aspek agama, daerah konflik, status sosial perempuan, hambatan memperoleh pekerjaan bagi kaum perempuan, status pekerjaan perempuan, dan beban ganda perempuan. Hambatan-hambatan tersebut membatasi ruang gerak perempuan. Misalnya, seorang perempuan memperoleh posisi yang lebih rendah dalam suatu organisasi. Belum lagi perempuan yang mengalami kesulitan apabila harus bekerja jauh secara fisik, karena diharapkan selalu dekat dengan anak-anak.

Fenomena tersebut membangun ketertarikan bagi peneliti untuk melakukan studi gender dan membandingkan gaya komunikasi kepemimpinan dalam tataran universitas. Apalagi universitas merupakan organisasi yang besar dan memiliki banyak *stakeholder*, sehingga membutuhkan *skill* dan *personality* yang berkualitas untuk membangun komunikasi kepemimpinan tersebut.

Secara spesifik peneliti akan membandingkan gaya komunikasi kepemimpinan antara Rektor Universitas Mercu Buana Yogyakarta dan Rektor Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Universitas Mercu Buana Yogyakarta dipilih karena rektor

universitas tersebut merupakan seorang perempuan, sedangkan rektor UAJY merupakan seorang laki-laki. Kedua subyek penelitian tersebut sejalan dengan judul penelitian ini, yaitu Studi Gender tentang Gaya Komunikasi Kepemimpinan.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan penemuan pada studi gender yang pernah dilakukan, khususnya terkait gaya komunikasi kepemimpinan dalam organisasi. Di sisi lain, berdasarkan penelusuran peneliti, penelitian ini belum pernah dilakukan sebelumnya khususnya di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pembaruan dalam studi gender yang pernah dilakukan sebelumnya serta menambah referensi penelitian di lingkungan UAJY. Gaya komunikasi kepemimpinan menjadi bagian dari *personality*. Asumsi ini diperkuat oleh pendapat dari Deborah J. Barret (2008) yang mengungkapkan bahwa komunikasi kepemimpinan dipengaruhi oleh *ethos* yang dimiliki oleh personal, serta bergantung dari perseonal tersebut untuk mengembangkan skill dan strateginya agar efektif.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perbedaan gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan apabila dianalisis menggunakan perspektif gender (Studi Kasus pada Rektor UMB Yogyakarta dan Rektor UAJY).

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan gaya komunikasi kepemimpinan antara perempuan dengan laki-laki berdasarkan studi gender.

## KERANGKA TEORI

Pemahaman tentang konsep gender dapat dimulai dengan memahami perbedaan antara *gender* dengan *seks* (jenis kelamin). Pengertian jenis kelamin merupakan persifatan atau pembagian dua jenis kelamin manusia yang ditentukan secara biologis yang melekat pada jenis kelamin tertentu. Perbedaan jenis kelamin ini secara permanen tidak berubah dan sebagai ketentuan biologis yang sering dikatakan sebagai kehendak Tuhan atau *kodrat*.

Sedangkan menurut Fakih (1999: 9), konsep *gender* merupakan “suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun moral.” Fakih (1999: 8-9) mengungkapkan bahwa “sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan merupakan konstruksi sosial maupun kultural, dimana ciri sifat

tersebut dapat dipertukarkan serta perubahan ciri dari sifat-sifat itu dapat terjadi dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat lain, maupun berbeda dari suatu kelas ke kelas yang lain.” Berdasarkan pendapat Fakih (1999: 147-151) “stereotipe dan sifat yang sebetulnya merupakan konstruksi maupun rekayasa sosial yang akhirnya terkukuhkan menjadi *kondrat kultural*, hingga mengakibatkan terkondisikannya beberapa posisi perempuan.”

Peneliti juga menggunakan mengadopsi pemahaman Pierre Bourdieu dalam Partini (2013). Merujuk pada Partini (2013: 252) fenomena sosial terjadi karena adanya tindakan yang berusaha mengubah hubungan dominasi sosial dalam sumber daya yang dimiliki, seperti misalnya produksi, pengetahuan, dan norma-norma etika. Kapital merupakan sebuah sumber atau benda yang dipertaruhkan dalam sebuah arena sosial. Kapital yang dimiliki oleh individu akan menentukan besar kecilnya kekuasaan dalam melakukan interaksi sosial. Semakin besar kapital seseorang, maka akan semakin besar pula kekuatan ruang kekuasaan yang dapat dikuasainya. Modal tidak hanya berupa materi, tetapi modal juga bisa berupa modal sosial, modal budaya, dan modal simbolik. Modal atau sumberdaya akan dipertaruhkan oleh individu di ruang sosial (arena) untuk memperjuangkan dan/atau mempertahankan posisi.

Berikutnya komunikasi kepemimpinan menurut Deborah J. Barret (2008) adalah mengendalikan, mentransfer makna dari tujuan, dimana pemimpin mempengaruhi satu orang, kelompok, organisasi, atau komunitas. Pada komunikasi kepemimpinan dibutuhkan berbagai keterampilan komunikasi dan sumber daya guna mengatasi hambatan, serta merancang dan menyampaikan pesan secara langsung, memotivasi, bahkan menginspirasi orang lain untuk bertindak.

Eagly dan Johannesen- Schmidt (2001) dalam Duncan (2007: 8) juga menjelaskan bahwa **laki-laki** memiliki karakteristik *agentic*, sedangkan perempuan akan lekat dengan atribut komunal. Karakteristik *agentic* yang dimiliki oleh laki-laki menggambarkan kecenderungan tegas, mengendalikan, dan memiliki rasa percaya diri. Kepemimpinan dengan karakter *agentic* menunjukkan cara berbicara yang tegas, persaingan, mempengaruhi orang lain, kegiatan yang dilakukan berorientasi pada tugas, dan akan terfokus pada permasalahan yang dihadapi untuk menemukan solusi permasalahan. Sedangkan **perempuan** biasanya memiliki karakteristik komunal perilaku yang muncul biasanya melalui cara berbicara yang cenderung ragu-ragu, mudah menerima arahan dari pihak lain, menerima arahan orang lain, mendukung dan menghibur orang lain, dan memberikan kontribusi bagi solusi dari masalah relasional dan interpersonal. Laki-laki akan cenderung memiliki gaya otokratik dan transaksional, sedangkan perempuan dengan gaya demokratik dan transformasional.

Kepemimpinan transformasional menurut Jong dan Hartog (2007); dan Kent, Crotts dan Aziz (2011) dalam Tarsik, Norliya, dan Nurhidayah (2014: 204) dapat menstimulir para pengikutnya untuk melihat permasalahan-permasalahan dengan cara yang baru dan membantu meningkatkan seluruh potensi dan meningkatkan kreativitas yang dimiliki oleh pengikutnya. Sedangkan, Burns dalam Wibowo juga (2011: 12) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-tujuan tugas, penyediaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja.”

Menurut Herachwati dan Bhaskaroga (2012: 136) Pemimpin demokrasi mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, bekerja dengan karyawan untuk menentukan apa yang harus dilakukan, dan melakukan tidak mengawasi karyawan dengan ketat. Sedangkan gaya kepemimpinan otokratis, yakni pemimpin otokratis membuat keputusan, memberitahu karyawan apa yang harus dilakukan, dan mengawasi pekerja dengan ketat. Berdasarkan *Genderlect Style* menurut Tanen dalam Griffin (2009) biasanya dalam *telling story* laki-laki lebih menyukai *jokes*. Perempuan juga akan lebih mudah membagikan cerita kehidupannya dibandingkan dengan laki-laki. Perempuan memberikan pertanyaan untuk membangun hubungan dengan orang lain. Perempuan juga mengundang partisipasi secara terbuka dan dialog yang bersahabat. Sedangkan, laki-laki akan membuat pembicara terlihat *washy-washy* (Tanen dalam Griffin, 2009: 435).

Pemikiran Pierre Bourdieu juga menjadi landasan analisis dalam penelitian ini. Menurut Bourdieu dalam Haryatmoko (2010: 16) istilah modal dipakai untuk memberikan penjelasan mengenai hubungan sosial tentang kekuasaan dalam masyarakat atau dalam sebuah institusi. Dalam semua masyarakat selalu ada yang menguasai dan dikuasai. Dominasi ini tergantung pada situasi, sumber daya (kapital), dan strategi pelaku. Kapital ekonomi adalah sarana produksi dan sarana finansial. Kapital ini paling mudah dikonversikan ke dalam kapital-kapital lain. Kapital budaya berupa ijazah, pengetahuan, kode budaya, cara berbicara, kemampuan menulis, cara pembawaan, cara bergaul yang berperan dalam penentuan kedudukan sosial (Bourdieu dalam Haryatmoko, 2010: 17).

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus instrumental. Peneliti tidak mengutamakan pada lamanya masa kepemimpinan, melainkan pada modal yang dimiliki

oleh masing-masing pemimpin sehingga berimplikasi terhadap gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki. Peneliti menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif. Tipe penelitian pada penelitian ini menggunakan jenis tipe deskriptif kualitatif. Penelitian ini telah dilakukan di Rektorat Universitas Mercu Buana Yogyakarta dan Rektorat Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Teknik pengumpulan data dengan wawancara kepada dua narasumber utama dan 6 narasumber pendukung. Teknik analisis data dilakukan dengan *trustworthiness* dan *intersubjectivity agreement*.

## HASIL

Penelitian telah dilakukan melalui wawancara dengan Pak Nur (Rektor UAJY) dan Bu Alin (Rektor UMB Yogyakarta). Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan enam narasumber lainnya. Tiga narasumber (inisial J, A, dan T) berasal dari Rektorat UAJY, dan tiga lainnya (inisial W, H, dan S) dari Rektorat UMB Yogyakarta.

Bu Alin sebagai Rektor UMB Yogyakarta merupakan seorang perempuan yang telah menempuh jenjang pendidikan formal hingga Strata 3. Ia merupakan perempuan berdarah Madura yang menempuh pendidikan S1 pada tahun 1984 di Fakultas Psikologi UGM jurusan Psikologi Industri dan Organisasi, pendidikan S2 (1991) di Fakultas Pascasarjana UGM jurusan Pengukuran Psikologi, S3 (1996) Fakultas Pascasarjana UGM jurusan Psikologi Industri dan Organisasi, dan menempuh kembali pendidikan S2 jurusan Ekonomi Manajemen/ Finance di Fakultas Pascasarjana UGM. Studi yang dilakukan oleh Bu Alin menunjukkan bahwa ia memiliki kemampuan pada bidang psikologi. Pak Nur sebagai seorang Rektor UAJY merupakan seorang anak dari keluarga tentara yang lahir di Salatiga. Ia menempuh studi S1 nya pada tahun 1988 di Fakultas Hukum di Universitas Diponegoro Semarang, S2 (1999) di Faculty of Law, Northern Territory University/ Charles Darwin University, Australia, dan menempuh pendidikan S3 (2013) dengan Program Doktor Ilmu Hukum, Fakultas Hukum UGM.

Dalam menghadapi keberagaman audiens Bu Alin ternyata mengedepankan nilai-nilai budaya Jawa. Ia berkata,

Ini *ni* Jawa. Terus terang saya bukan orang Jawa *ya*, saya orang Madura. Dalam arti ini Jawa, orang Jawa itu *unggah-ungguh*. Saya lihat-lihat itu. Banyak yang mengatakan orang Jawa itu kalo dipangku itu mati. Artinya kalau dikerasi dia keras. Bukan berarti harus dipuji-puji, tetapi kalau kita hormati *ya* kita dudukan sebagai orang tinggi. Apalagi kalau sudah tua *ya* tidak akan semena-mena karena dia juga kita dudukan dalam posisi yang seperti itu. (wawancara 4 September 2015)

Selain itu, Pak Nur mengakui bahwa ia tidak mudah mengingat nama-nama, maka Pak Nur mensiasatinya dengan tetap ramah dan menyapa. Ia berkata,

“Saya punya kelemahan, *Mbak*. Jujur ya, saya sangat susah menghafal nama-nama orang. Tetapi saya selalu ingat wajahnya. Maka untuk mengatasinya saya mencoba untuk menyapa mereka terlebih dahulu dengan cara tersenyum.” (wawancara 7 Oktober 2015)

Ia mengakui bahwa sebagai seorang pemimpin ia menggunakan komunikasi yang ‘cair’. Dengan cara inilah ia dapat mengayomi dan menjadi panutan bagi semua anggotanya.

Berikutnya, Bu Alin juga tidak segan memanggil anggotanya apabila ada permasalahan dalam kinerjanya. Ia berkata,

“*Oh, kemaren LPPM itu kan semua harus ngumpulin laporan untuk penelitian. Ada seorang dosen tidak mau dilihat laporan keuangannya. Katanya universitas tidak berhak ikut campur, dia gak mau. LPPM menyerahkan kepada saya. Okelah, saya panggil. Ya sudah saya panggil. Kalau dia mau melakukan, ya ayo ditunggu. Tetapi kalau tidak ya monggo ke Kopertis atau Dikti sendiri, tidak lewat kita. Tetapi ya jangan minta ke kita kalau butuh selanjutnya. Aturannya begitu, ya harus begitu.* (wawancara 4 September 2015)”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa Bu Alin mengontrol anggotanya dengan caranya dan berdasarkan pada peraturan organisasi. Ia akan menjelaskan konsekuensi-konsekuensi yang harus dihadapi anggotanya apabila tidak mengikuti peraturan yang berlaku. Pada saat proses wawancara W mengatakan bahwa Bu Alin sebagai Rektor UMB Yogyakarta memiliki *semangat handarbeni* yang tinggi. Ia mengungkapkan bahwa dalam masa-masa sulit pada tahun 2008-2009 Bu Alin sungguh menunjukkan semangat itu kepada rekan-rekannya. S juga berkata,

“*...itu kan di sini kita abis ada PHK besar-besaran ya. Kita kerja kan yang mau kerja, ya itu kerja. Ibu pernah bilang kalo kerja harus berani, berdarah-darah, gitu kan ya* (wawancara 8 September 2015).”

Bu Alin sendiri mengungkapkan bahwa pada masa awal perubahan dari Wangsa Manggala menjadi UMB Yogyakarta seringkali terjadi komplain dari karyawan. Ia berkata,

“*Kalau dulu diawal-awal sering bahwa mereka merasa diperlakukan tidak adil. Di awal-awal sering pada masa saya menetapkan semua SK dari Wangsa Manggala harus jadi Mercur Buana. Harus terdetek semua masa kerja dan tempatnya, tanggal berapa dia masuk itu harus diikuti. Monggo saja itu dilihat, kalau sudah ditandatangani tidak bisa berubah* (wawancara 7 Oktober 2015).”

Pak Nur juga menceritakan ketika ia berhadapan dengan seorang dosen senior yang tidak mengikuti peraturan. Ia berkata,

“*Nah ganti rektor maka semua pegawai harus foto kan ganti kartu ya, gimana bajunya gimana? Oke pakai batik. Semua mau, dan dia gak mau. Saya gak mau, kalau memang mau kartu pegawai ya saya mau pakai jas. Lalu dekannya lapor ke saya, gimana ini Pak? Saya langsung ya sudah tidak usah dibuatkan kartu pegawai! Dia gak terima suruh ketemu saya* (wawancara 7 Oktober 2015).”

Karakter yang dimiliki oleh Pak Nur sebagai Rektor UAJY. Ia berkata, “di satu sisi saya tegas, tetapi saya juga harus bisa memahami situasi di lapangan (wawancara 7

Oktober 2015).” Pak Nur menceritakan bahwa ia sempat menegur seorang alumni karena permasalahan kerja sama dengan fakultas hukum. Pada masa peralihan jabatan, ia memperoleh laporan dari Dekan Hukum tentang kesepakatan kerja sama antara alumni yang membawa nama perusahaan. Hingga akhirnya Pak Nur menelepon alumni tersebut. Ia berkata,

“... saya *gak* sabar, ya langsung angkat telepon. Ada apa Pak Nur? Ya saya minta kejelasan posisi kamu. Ketika berbicara dengan fakultas ini Anda mewakili alumni atau perusahaan? *Wah, mbulet* dia. *Gak* bisa jawab... caranya *gak bener* menurut saya. Jadi, saya harus cari *spot ‘tek-tek-tek’* biar *gak* menunda-nunda pekerjaan (wawancara 7 Oktober 2015).”

Berdasarkan CV Pak Nur juga ditemukan bahwa ia pernah menjadi narasumber di Badan Pemberdayaan Perempuan Prop. DIY dan Strengthening Women’s Rights (SWR) GIZ dengan judul Lokakarya Implementasi Kebijakan Publik Yang Mempromosikan HAM dan Kesetaraan Gender. Pada tahun 2010 Pak Nur menuliskan tentang Hak Asasi perempuan Dalam Hukum Internasional dalam Buku: Masalah-Masalah Aktual Hukum yang diterbitkan oleh UAJY.

Jika Pak Nur sebagai laki-laki banyak berkiprah dalam menyuarakan keadilan akan HAM, Bu Alin sebagai Rektor UMB Yogyakarta memiliki pengalaman dan jenjang karier sebagai seorang perempuan yang banyak berperan dalam organisasi. Berdasarkan data dari CV yang diperoleh oleh peneliti, ditemukan bahwa Bu Alin memiliki beberapa pengalaman di luar UMB Yogyakarta, seperti: Direktur Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia (1997-1998), Bendahara Yayasan Keluarga Sejahtera (1998-sekarang), Ketua Pengelola RS. Permata Bunda Yogya (2003-sekarang), dan Ketua Badan Pelaksana Harian (2007-sekarang). Sepak terjang Bu Alin mengindikasikan bahwa ia memiliki pengalaman dan pengetahuan yang mumpuni.

## PEMBAHASAN

Strategi komunikasi termasuk ke dalam *core communication skills*. Guna menjadi seorang master komunikasi kepemimpinan, seseorang membutuhkan pendekatan strategis. Strategi menjadi dasar dalam membangun komunikasi yang efektif. Pemimpin harus bisa menganalisis setiap situasi yang terjadi pada audiensnya dan membangun strategi komunikasi yang dapat menjadi fasilitas dalam berkomunikasi secara obyektif.

Rektor dalam hal ini melakukan pendekatan strategis, baik komunikasi ke atas maupun komunikasi ke bawah. Komunikasi ke atas di sini berarti hubungan antara rektor dengan yayasan. Sedangkan komunikasi ke bawah berarti relasi antara rektor dengan anggota



organisasinya. Pendekatan-pendekatan ini dilihat dari cara dalam menghadapi keberagaman audiens dan media komunikasi yang digunakan.

Bu Alin sebagai Rektor UMB Yogyakarta melakukan pendekatan strategis kepada Yayasan Wangsa Manggala berdasarkan pada nilai kebudayaan. Ia memahami bahwa Pak Probo memiliki latar belakang budaya Jawa, serta merupakan anggota dari keluarga cendana. Hal ini menunjukkan bahwa Bu Alin memiliki kemampuan analisis tentang audiensnya, sehingga ia dapat menentukan sikap yang harus dilakukan.

“*Ini ni Jawa. Terus terang saya bukan orang Jawa ya, saya orang Madura. Dalam arti ini Jawa, orang Jawa itu unggah-ungguh. Saya lihat-lihat itu. Banyak yang mengatakan orang Jawa itu kalo dipangku itu mati. Artinya kalau dikerasi dia keras. Bukan berarti harus dipuji-puji, tetapi kalau kita hormati ya kita dudukan sebagai orang tinggi. Apalagi kalau sudah tua ya tidak akan semena-mena karena dia juga kita dudukan dalam posisi yang seperti itu (wawancara 4 September 2015).*”

Pendekatan strategis yang dilakukan oleh Bu Alin terbukti berjalan dengan efektif karena ia bisa menjabat sebagai Rektor hampir dua periode masa jabatan sejak tahun 2009. Pada bagian ini peneliti melihat adanya kesesuaian dengan pendapat Taleb (2010) tentang *masculine and feminine paradigm*. Dalam *feminine paradigm* (Taleb, 2010, hal 289) terdapat beberapa pandangan tentang perempuan, salah satunya *subjective*. Bu Alin sebagai seorang perempuan memandang Pak Probo secara *subjective* berdasarkan pada latar belakangnya sebagai orang Jawa. Bu Alin melakukan pendekatan strategis dan menyadari adanya perbedaan yang secara intuitif ia bangun.

Pendekatan strategis komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh Bu Alin menggunakan pendekatan yang lebih formal. Bu Alin berkata, “Kalau rapat itu harus, artinya sesuatu yang formal itu harus karena ini institusi formal.” Selain itu, informan W juga mengungkapkan bahwa Bu Alin menggunakan cara yang ‘elegant’, yakni dengan cara menjaga jarak dengan karyawan. Hal ini dilakukan sebagai salah satu cara agar Bu Alin tetap dihormati dan disegani. W berkata, “cukup sulit ya, karena *kan* di sini itu sangat banyak orang. Jadi ya memang Bu Alin harus begitu. Kalau tidak nanti kesulitan (wawancara 7 September 2015).” Fakta ini tentu berkebalikan dengan gagasan dari Taleb (2009). Bu Alin sebagai seorang perempuan justru menonjolkan salah satu aspek dari *masculine paradigm*, yaitu *formal*. Akan tetapi pembawaan diri Bu Alin yang ‘elegant’ ini merupakan salah satu ciri dari *positive ethos*. Barret (2008: 11) mengungkapkan bahwa *inner character* seorang pemimpin yang terhormat dibutuhkan untuk membangun *positive ethos*.

Berbeda dengan Bu Alin, Pak Nur sebagai Rektor UAJY juga memiliki cara-cara untuk mengatasi keberagaman audiens yang ada. Pak Nur mengakui bahwa ia tidak mudah

mengingat nama-nama, maka Pak Nur mensiasatinya dengan tetap ramah dan menyapa. Ia berkata,

“Saya punya kelemahan, *Mbak*. Jujur ya, saya sangat susah menghafal nama-nama orang. Tetapi saya selalu ingat wajahnya. Maka untuk mengatasinya saya mencoba untuk menyapa mereka terlebih dahulu dengan cara tersenyum (wawancara 7 Oktober 2015)”

Narasumber T berkata, “*Nah*, kamu *liat* sendiri *kan*. Pak Nur *tuh* ya suka bercanda, *asik* orangnya (wawancara 8 Oktober 2015).” Pak Nur sendiri mengakui bahwa sebagai seorang pemimpin ia menggunakan komunikasi yang ‘*cair*’. Dengan cara inilah ia dapat mengayomi dan menjadi panutan bagi semua anggotanya. Pendekatan yang dilakukan oleh Pak Nur merupakan pendekatan *informal* yang justru merupakan *feminine paradigm* (Taleb, 2009: 11). Komunikasi ke bawah yang dibangun antara Pak Nur dengan anggotanya menunjukkan adanya pendekatan strategis dalam rangka menciptakan komunikasi dua arah. Sedangkan, Pak Nur juga menggunakan pendekatan yang sama dengan yayasan.

Pak Nur menceritakan tentang cara yang ia gunakan dalam berkomunikasi dengan para petinggi yayasan. Ia berkata,

“Pak, saya sekarang sedang menduduki ruangan Pak Rektor. Saya *mau pinjam* ruang. Saya menjawab, *ya monggo...* mau diambil alih juga *gak apa-apa lho*. Pak Liem tertawalah (wawancara 7 Oktober 2015)”

Pak Nur melakukan pendekatan personal dengan cara komunikasi yang *cair*, sehingga keberagaman audiens dalam organisasinya dapat teratasi. Berdasarkan pendapat Griffin (2009) dalam *Genderlect Style* dijelaskan bahwa laki-laki akan cenderung menggunakan *jokes* dalam percakapan. Pak Nur sebagai seorang laki-laki menggunakan *jokes*, sehingga bisa dapat menarik perhatian audiensnya. Sedangkan pola ini tidak ditemukan dalam diri Bu Alin.

Rektor UMB Yogyakarta merupakan seorang perempuan, sedangkan Rektor UAJY merupakan seorang laki-laki, sehingga keduanya tentu memiliki gaya komunikasi kepemimpinan yang berbeda. Eagly, Marly, and Marlos (2003) menyatakan bahwa pemimpin perempuan akan lebih transformasional apabila dibandingkan dengan laki-laki yang lebih transaksional. Terdapat perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam gaya kepemimpinannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan perbedaan karakter, orientasi, partisipasi, dan arah komunikasi yang dimiliki Rektor UMB Yogyakarta dan Rektor UAJY.

**Tabel 1 Indikator Gaya Komunikasi Kepemimpinan**

Indikator \ Informan/ Jenis kelamin	Rektor UAJY (laki-laki)	Rektor UMB Yogyakarta (perempuan)
Karakter	Tegas, ramah/luwes, informal	Tegas, disiplin, formal
Orientasi	Hubungan	Kerja
Arah komunikasi	Dua arah, satu arah	Satu arah, dua arah
Partisipasi	Terbuka, tertutup	Tertutup, terbuka

**Sumber:** dokumentasi penulis

Tabel di atas merupakan gambaran perbedaan yang dimiliki oleh Rektor UAJY dengan Rektor UMB Yogyakarta. Rektor UAJY memiliki karakter yang tegas dan ramah, mengedepankan komunikasi informal, berorientasi pada hubungan, arah komunikasinya dua arah tetapi pada situasi tertentu cenderung satu arah, dan dominan pada terbuka terhadap partisipasi sekaligus bisa juga tertutup. Sedangkan Rektor UMB Yogyakarta memiliki karakter yang tegas dan disiplin, mengedepankan komunikasi formal, berorientasi kerja, arah komunikasi satu arah dan dua arah, serta bisa terbuka dan tertutup terhadap partisipasi. Perbedaan tersebut peneliti temukan pada contoh-contoh kasus yang dihadapi masing-masing rektor.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut, peneliti bisa mendeskripsikan gaya komunikasi kepemimpinan yang dimiliki oleh masing-masing Rektor. Deskripsi tersebut muncul berdasarkan kasus-kasus yang diceritakan. Pada saat mengalami masa sulit Rektor UAJY memiliki kecenderungan demokratik, sedangkan Rektor UMB Yogyakarta otokratik dan transaksional. Saat di luar masa sulit, Rektor UAJY akan memiliki kecenderungan demokratik dan transformasional. Sedangkan Rektor UMB Yogyakarta demokratik.

**Tabel 2 Perbedaan Gaya Komunikasi Kepemimpinan**

Informan \ Jenis Kelamin/ Situasi	Laki-laki (Rektor UAJY)		Perempuan (Rektor UMB Yogyakarta)	
Tataran	Individu	organisasional	individu	organisasional
Masa sulit	Transaksional	Demokratik	transaksional	otokratik
Di luar masa sulit	Demokratik dan transformasional		Demokratik dan transformasional	

**Sumber:** dokumentasi penulis

Bu Alin sebagai Rektor UMB Yogyakarta merupakan sosok yang memiliki sikap elegan dengan anggota organisasi sebagai salah satu cara menjaga wibawanya dan lebih mengedepankan komunikasi formal. Sikap ini merupakan unsur-unsur dari paradigma

maskulin. Realitanya hal ini dimiliki oleh seorang perempuan Madura. Sikap-sikap ini merupakan motivasi intrinsik yang dimiliki oleh Bu Alin demi mencapai tujuan organisasi. Hal ini sangat bertentangan dengan istilah Jawa yang mengungkapkan “*konco wingking, swargo nunut, neraka katut*” yang merepresentasikan perempuan yang tidak banyak bertindak keluar, pasif dan statis, serta taat pada keluarga (Partini, 2013: 107).

Selain itu, W juga mengungkapkan bahwa Bu Alin memiliki sikap yang *nyerateni* kepada pimpinan, yakni yayasan.

“Bu Alin bisa *nyerateni*, apa ya? sabar bisa melakukan pendekatan, peduli *lah..* Peduli ya gini jadi ini *kan* milik Pak Probo kalo Pak Probo dateng Bu Alin pasti datang. Nah kalo kayak saya mungkin belum bisa *dateng kan*, mungkin rektor-rektor yang lalu juga *gak dateng kan, tapi* Bu Alin pasti selalu *dateng*. Nah belum lama kemarin *kan* membangun memorial Jenderal Soeharto itu Bu Alin juga ke situ, kemudian di Probosutejan ya, Bu Alin pasti *dateng*. Bahasa Jawanya *nyerateni*, kalo *boss nya dateng ya nyerateni..* kalo dulu mungkin sangat ‘ini’ ya, kalo yayasan ya yayasan perguruan tinggi ya perguruan tinggi. Tugas universitas ya manajemen, *hahaha* (wawancara 7 September 2015).”

Dari sikap-sikap yang ditunjukkan oleh Bu Alin menunjukkan bahwa ia tidak meninggalkan nilai-nilai sebagai perempuan Madura yang dinamis. Hal ini menjadi modal budaya yang mampu memperkuat posisi Bu Alin dalam interaksi sosialnya

Di sisi lain, Bu Alin diakui sebagai pemimpin yang berani mengambil keputusan. Ia tegas dalam menentukan pilihan. Pada saat wawancara 7 September 2015 W berkata, “Bu Alin ya tegas ya tegas sama karyawan, *kalo gak digitukan gak baik*.” Selain itu W juga berkata, “Dia punya *power*, ketegasan, dan pengalaman.” Kalimat itu muncul pada saat W menceritakan sikap Bu Alin dalam menghadapi situasi universitas yang sedang merangkak akibat keterpurukan kondisi finansial organisasi.

Sikap yang muncul sebagai tanda bahwa modal budaya menjadi modal utama bagi Bu Alin untuk mempertahankan interaksi sosial dalam universitas. Ia sebagai perempuan menjadi pemimpin yang kuat dan memiliki semangat *handarbeni*. Artinya, keformalan yang muncul sebagai salah satu bentuk dominasi yang implisit. Bourdieu (Haryatmoko, 2010: 16) menyatakan dalam semua masyarakat selalu ada yang menguasai dan dikuasai. Dominasi ini tergantung pada situasi, sumber daya (kapital), dan strategi pelaku. Dalam konteks ini, Bu Alin sebagai pemimpin jelas menguasai karyawan di UMB Yogyakarta. Di sisi lain, ada yang lebih berkuasa yakni Yayasan Wangsa Manggala. Di sinilah Bu Alin sebagai Rektor memainkan strategi sebagai pelaku melalui gaya komunikasi kepemimpinan yang diwujudkan.

Dalam budaya Jawa terdapat istilah “*mbokongi*” (Bhs Jawa – membelakangi. Dalam budaya Jawa, sikap membelakangi bermakna meremehkan) (Partini, 2013: 16). Istilah yang diungkapkan oleh Soedjito (1986) ini muncul berdasarkan situasi di Yogyakarta.

Perempuan sesungguhnya memiliki kekuasaan, tetapi tidak resmi (tersembunyi). Dalam kehidupan rumah tangga dominasi laki-laki lebih tampak pada hal-hal yang bersifat formal, sedangkan hal-hal yang bersifat informal (pengaturan ekonomi, kegiatan sosial, dan ikatan-ikatan informal antarkerabat dan tetangga) merupakan dominasi dan ranah perempuan (Partini, 2013: 16). Perspektif ini ternyata tidak sepenuhnya *pas*, Bu Alin sebagai pemimpin memiliki sikap yang *njawani*. Namun ia membawa spirit budaya, khususnya sebagai perempuan Madura ia membawa serta semangat pribadi yang bekerja keras, berani menghadapi tantangan, dinamis, dan mandiri.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Gaya komunikasi kepemimpinan antara laki-laki dengan perempuan ini terlihat jelas perbandingannya pada saat menghadapi masa sulit dan di luar masa sulit. Pada tataran komunikasi interpersonal laki-laki akan cenderung satu arah, sama halnya dengan perempuan. Kedua nya menerapkan kepemimpinan yang otokratik dan transaksional. Namun laki-laki akan menerapkan kepemimpinan yang demokratik dalam tataran organisasional, sedangkan perempuan menerapkan kepemimpinan yang cenderung otokratik dan transaksional. Di luar situasi sulit perempuan akan menerapkan kepemimpinan demokratik, membuka partisipasi dan komunikasi berlangsung dua arah. Sedangkan laki-laki cenderung menerapkan kepemimpinan yang demokratik sekaligus transformasional. Ada strategi pelaku yang dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya, baik disadari maupun tidak disadari akan muncul ke permukaan. Nilai-nilai tersebut sebagai hasil konstruksi dari masyarakat tempat asal dan tempat tinggalnya. Pendidikan menjadi faktor penguat bagi pelaku untuk mempertahankan statusnya. Sehingga apabila seorang perempuan menjadi pemimpin dalam lingkungan yang berbeda, secara tidak sadar ia akan membawa nilai-nilai kebudayaan asalnya yang berimplikasi pada terbentuknya gaya komunikasi kepemimpinan.

### Saran

Berdasarkan penelitian “Studi Gender tentang Gaya Komunikasi Kepemimpinan (Studi Kasus pada Rektor UMB Yogyakarta dan Rektor UAJY) peneliti mengajukan saran agar dapat dilakukan penelitian berkelanjutan terkait dengan studi gender tentang gaya komunikasi kepemimpinan pada universitas dengan jumlah informan yang lebih banyak,

sehingga hasil dari penelitian bisa bersifat lebih obyektif. Penelitian dengan topik sejenis juga bisa dilakukan dengan metodologi yang berbeda, sehingga dapat memberikan kontribusi perkembangan penelitian pada studi gender yang sudah ada.

Peneliti menyadari adanya keterbatasan dalam penelitian ini, yakni tidak adanya observasi partisipatif yang dilakukan. Padahal pada penelitian kualitatif observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dapat sangat menunjang peneliti untuk memperoleh data. Observasi partisipan tidak dapat dilakukan karena peneliti tidak memperoleh ijin dari organisasi terkait. Hal ini terjadi mengingat Rektorat sebagai kantor utama dari suatu universitas dan sangat memungkinkan terdapat banyak hal yang bersifat rahasia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barret, Deborah J. 2008. *Leadership Communication: Second Edition*. United States: McGraw-Hill.
- Baxter, Pamela and Susan Jack. 2008. *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. The Qualitative Report. Vol. 13, No 4. Nova Southeastern University.
- Brandt, Tiina and Maarit Laiho. 2013. *Gender and Personality in Transformational Leadership Context*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 34, No. 1, hal 44-66. Emerald Group Publishing Limited. <<http://search.proquest.com/docview/1282121811/fulltextPDF/118079F0CFCE4A79PQ/1?accountid=44396>> (diakses pada 23 Maret 2015, pk 22.00)
- Demartoto, Argyo. 2009. *Kebutuhan Praktis dan Strategis Gender: Menyoal TKW Indonesia yang akan dikirim ke Luar Negeri*. Surakarta : Sebelas Maret University Press.
- Duncan, Phyllis Ann. 2007. *Women in Positions of Leadership and Gender-Specific Emotional Intelligence Attributes*. UMI Microform 3252973. ProQuest Information and Learning Company. <<http://search.proquest.com/docview/304702123/fulltextPDF/6B4CBD3BC6AB46A3PQ/1?accountid=44396>> (diakses pada 15 Maret 2015, pk. 19.40)
- Eagly, Alice H. And Mary C. Johannesen-Schmidt. 2003. "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men". Psychological Bulletin, Vol. 129, No. 4, hal 569–591. American Psychological Association, Inc. <<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2003-06077-007>> (diakses pada 18 Maret 2015 pk. 17.08)
- Fakih, Mansour. 1999. *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Fitriyani, Feni Freycinetia. 2015. *Belum Setara, Perempuan Pengusaha di Indonesia Masih Minim*. (diakses 10 Maret 2015) dari (<http://industri.bisnis.com/read/20150224/12/405967/belum-setara-perempuan-pengusaha-di-indonesia-masih-minim>)

- Handriana, Tanti. 2011. *Gender dalam Keefektifan Kepemimpinan Transformasional*. Majalah Ekonomi, Tahun XXI, No. 1 April 2011, hal 74-84. Staf Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Hapsari, Anastasia Yunita Dwi. 2011. *Pengarusutamaan Gender dalam Dunia Pendidikan (Contoh kasus pada sma Kristen X Kota Magelang)*. Magister Pendidikan. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Thesis.
- Haryatmoko. 2010. *Dominasi Penuh Muslihat. Akar kekerasan dan diskriminasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hefni. 2007. *BHUPPA'-BHÂBHU'-GHURU-RATO (Studi Konstruktivisme-Strukturalis tentang Hierarkhi Kepatuhan dalam Budaya Masyarakat Madura)*. KARSA, Vol. XI No. 1 April 2007.
- Herachwati, Nuri dan Bhaskaroga Dwiatmaja Basuki. 2011. *Gaya Kepemimpinan Laki-Laki dan Perempuan*. Majalah Ekonomi, Tahun XXII, No. 2 Agustus 2012, hal 135-147. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Kalu, Kalu A. 2010. *National Culture and Leadership: Followers' Preference of Transformational or Transactional Leadership in A Power Distance Culture*. ProQuest LLC. Agustus 2010, UMI Number: 3423174. Capella University.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknik Praktis- Riset Komunikasi Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Luthar, Harsh K. 1996. *Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers*. Proquest Research Library Sex Roles, Vol. 35, No. 1996, September 1996. Bryant College.
- Muhammad, Arni. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasharudin, Nurhidayah, Norliya Ahmad Kassim, and Nor Famiza Tarsik. 2013. *Enterpreneurial Intention in Doing Information-Related Business and Comparison on Gender, Family, Discipline of Study and Family Income*. Journal of Southeast Asian Research. Vol. 2013, Article ID 202871, hal 1-9. IBIMA Publishing.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2011. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sagala, R. Valentina dan Ellin Rozana. 2007. *Pergulatan Feminisme dan HAM*. Bandung: Institut Perempuan.
- Schuh, Sebastian C., Alina S. Hernandez Bark, and etc. 2013. *Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation*. 16 Maret 2013, hal 363-379. Springer Science+Business Media Dordrecht.
- <<http://search.proquest.com/docview/1507563909/fulltextPDF/4E334E7DD3594450PQ/1?accountid=44396>> (diakses pada 16 Maret 2015, pk 16.00)
- Sukei, Umi, dan Iwan. 2011. *Spirit dan Energi Sosial Perempuan Madura dalam Konteks Perubahan Sosial*. (diakses pada 20 November 2015) pada (<http://interaktif.ub.ac.id/index.php/interaktif/article/view/104>)
- Partini, 2013. *Bias Gender dalam Birokrasi (Edisi kedua)*. Yogyakarta: Tiara Wacana.

Taleb, Hanan M. 2010. *Gender and Leadership Style in Single-sex Academic Institutions*. International Journal of Educational Management. Vol. 24, No. 4, 2010, hal 287-302. Emerald Group Publishing Limited.

Wibowo, Udik Budi. 2011. *Teori Kepemimpinan*. Makalah, 14 Juni 2011. Badan Kepegawaian Kota Yogyakarta.

